

设计师为发起人的乡村文旅项目调查与分析

——以生田社为例

文 / 柳 旻 广西壮族自治区建筑科学研究设计院
肖 磊 新昌县生田社乡村旅游发展有限公司
曹东川 新昌县生田社乡村旅游发展有限公司

摘要：乡村文旅项目在我国乡村振兴中占据重要位置。这一背景下，不同领域的发起人，介入乡村文旅产生的效果和特点值得探讨。本文关注设计师为发起人的乡村文旅项目，以浙江省绍兴市岩前村的生田社项目为例，列举发起人背景、开发方式、开发效果；最后从正反两方面进行了辩证与分析。

关键词：设计师；发起人；乡村文旅；运营模式；辩证分析

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.11.003

引言

2022年文化和旅游部共遴选出全国乡村旅游重点镇（乡）100个、全国乡村旅游重点村1199个；2024年一季度农村地区接待游客近7.84亿人次。可见乡村文旅是帮助乡村全面振兴的重要产业。但同时乡村文旅项目在建设和运营中也面临挑战，如定位模糊、脱离乡村、过度商业化、前期规划不合理等原因，容易导致后期运营能力弱，难以形成长远发展。

一、调查与分析的意义

在此现状下，我们关注到一类以设计师为发起人的乡村文旅项目，发起人的职业背景使项目在开发方式和效果上与常规乡村文旅项目有所区别。其中，我们调查列举了生田社项目，该项目从2015年开始筹划，2018

年开始运营至今已7年，其实践经验和效果分析具有重要参考价值和现实意义。

二、设计师主导开发的乡村文旅项目案例调查——以生田社为例

（一）项目概况

地点：浙江省，绍兴市，新昌县；发起时间：2015年；发起人：肖氏、曹氏

浙江省绍兴市新昌县沙溪镇的岩前自然村，于2018年前是典型的“空心村”，面临农业衰退，劳动力流出、人口老龄化等问题。作为规划设计师的肖氏和曹氏，在走访全国100多个乡村后选定岩前村创立生田社，致力于打造推广乡村生活的多元化社区。

（二）发起人背景

发起人	负责内容	背景经历
肖氏	对外经营、资源整合、宣传营销、发展策划、内容架构	本科就读于同济大学，城市规划专业；毕业后从事了7年规划设计工作；后留美攻读公共政策专业并取得工学硕士学位。
曹氏	对内经营、项目设计、社区建设、环境维护、活动组织	本科就读于同济大学，城市规划专业；毕业后从事了7年规划设计工作；后留美攻读城市设计专业并取得工学硕士学位。

（三）发展历程

1. 2015-2018年乡建工作室设立

2015年，肖氏和曹氏决定创立一个以乡建工作室为核心的乡村多元化社区，命名生田社。针对选址，要求一是区位条件好，距离超一线城市车程不超过3小时，

近高口速和高铁站；二是自然条件好，与乡镇有一定距离不易被打扰，依山傍水有建设开发的潜力。两人最后选定绍兴市岩前村，一个三面环山，面朝沙溪的村落，且岩前村遗留有十几座破败的农房，村民基本已移居，具备较好的土地整合条件。



图 1. 岩前村改造前

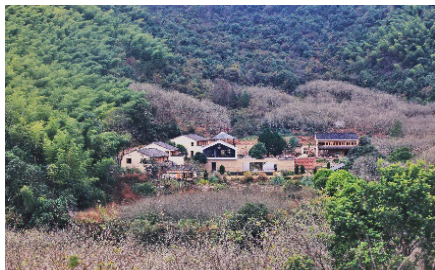


图 2. 改造后的生田社

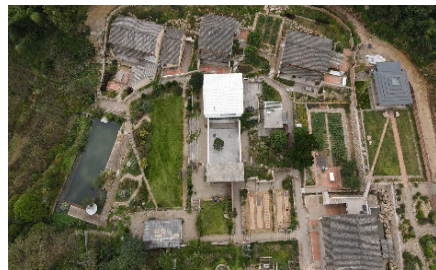


图 3. 俯瞰生田社

生田社一期以工作室的工程建设为主。对于一期的空间设计，一方面要求将场地的自然环境优势最大利用；另一方面要契合工作室接待会谈、未来二期乡村社区多样化功能的使用需求。两人利用岩前村的自然地形优势，在村落中心打造一处连接山与水的多功能中心庭院。中心庭院用村民手作的夯土墙搭配改造的农房围合而成。右侧连接大门路径；左侧是日常工作、接待、交流、集会的工作室会客厅；后侧靠山是花园、菜地、植物园；向前延展，是供室外举办活动的大台阶和开阔的大草坪、池塘和湖畔活动场地，最后视线无限延伸至沙溪和远山。围绕中心庭院的室内外空间，在后期运营中证实是使用频率最高、拍照传播最多的空间。

一期工程完后，生田社定期举办“公众开放日”、“乡村沙龙”等活动，组织周边村镇参观，为承接周边乡村建设工程打造契机；同时吸引了一批不同专业领域的年轻人参与到生田社二期发展建设中。

2. 2018 - 2024 年乡村多元化社区营造

生田社二期以承接周边乡村建设项目和社区营造为主。利用肖氏、曹氏本身设计专业的优势和资源，集结了策划、规划、建筑、景观、平面设计等各专业的设计师团队，以乡村共建人的身份共同参与周边建设项目。如沙溪河道景观提升工程、董村漂流驿站、三黄村云上茶集综合体等。既扩大乡建工作室的影响力，又获取满足一期工作室运转和二期乡村社区建设的资金。

同时，肖氏和曹氏也召集了一批不同行业背景，共同喜爱乡村生活的投资人加入乡建共建人，一起改造岩前村剩下的十多座废弃农房，增加了生田餐厅、生田商店、共建人之家等。农房根据职业、喜好打造成不同主题的乡村共建人之家，如“诗人之家”、“艺术匠人之家”

等。共建人平日在城市工作、节假日来乡村居住、劳作。在共建人未使用的期间，将共建人之家租给游客居住，雇佣村民带领游客劳作，以此聚集更多合作伙伴，将生田社变成连接城市与村庄的多元化乡村生活社区。

3. 2024 - 至今跨界合作与模式复制

2022 年，生田社迎来了项目事业的稳定期。为了扩大影响范围，肖氏和曹氏开始尝试跨领域的合作和生田模式的复制。

跨领域合作方面，与家居品牌 Homie made 联名出品了乡野气味的香氛产品，在线上 and 线下商品出售；与美食家工作室、花艺工作室、儿童教育团队等各领域合作，创作生田社独特的餐饮、花艺作品，研发出各类特色课程和特色活动；与营地品牌合作，组织以田间劳动为主的劳作营。一边丰富社区营造活动，一边尝试旅游、商业、文化融合的多产业发展模式。

生田模式复制方面，筹划中的项目是与中国科学院植物染学家及团队合作，从南京附近的村落中选址，设立以植物染工作室为主题同模式乡村社区。

(四) 资金和运营模式

根据生田社的发展历程，可将其运营模式分为三个阶段：

第一阶段是以个人集资投入建设为主。2015 年，肖氏和曹氏自筹启动金 200 万用于项目选址调研和一期建设。资金 10% 用于项目考察；20% 用于土地出让等前期准备；70% 用于一期工程的房屋改造、景观环境建设、周边道路桥梁和水电修复等基础配套建设。其中基础配套建设部分资金可向当地村镇政府申请补助。该阶段以资金投入为主，效益产出较少。

第二阶段以乡村共建人模式为主。实现 4 位建设投

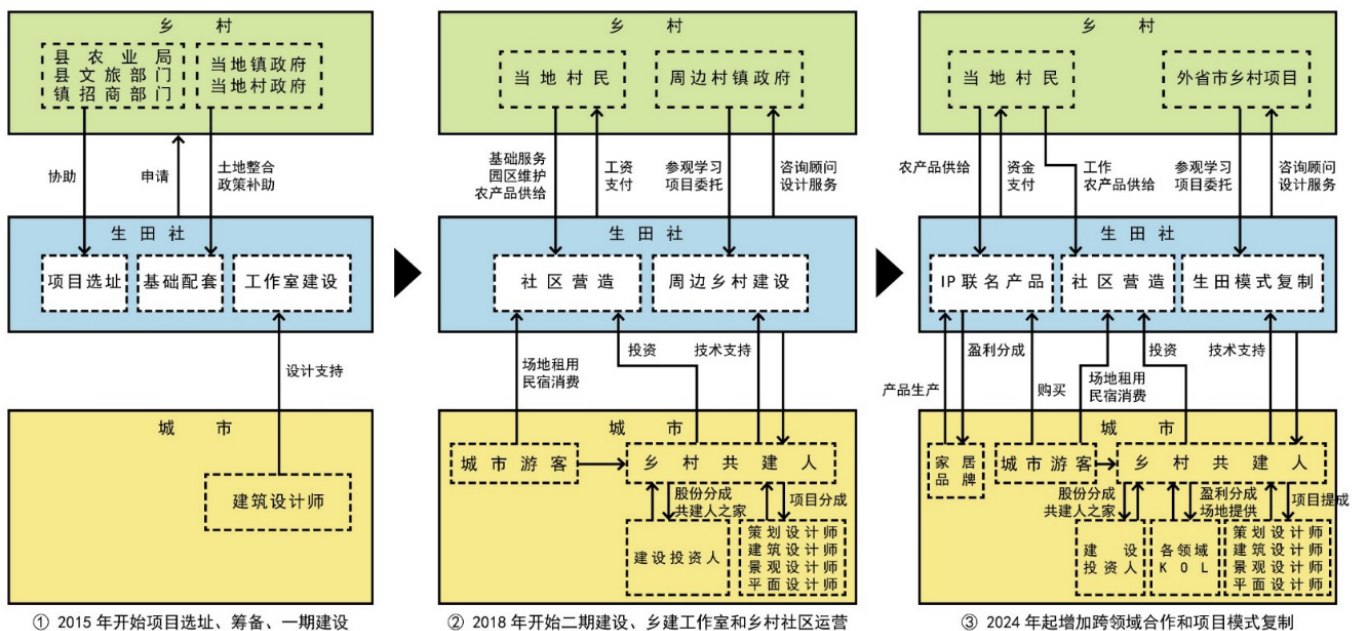


图 4. 生田社资金流向和运营模式图

资人和 50 多位产业伙伴长期来访居住工作，以技术入股方式招募合作的设计团队共同承接周边乡村各类建设项目。以资金入股方式招募二期建设“共建人之家”住户（人均投资 100 万），享有居住权且盈利按 50% 分成。该阶段主要依靠熟人传播复购，年收入约 100 万，满足基本运营和实现约 20% 盈利，但无法覆盖一二期建设投入成本。

第三阶段是以品牌跨界合作和模式复制为主。通过前期的品牌塑造，各 IP 品牌和各领域的 KOL 与生田社合作，研发线上线下的产品、课程、活动。2024 年起至今，实现跨界收入 50 万，盈利达到 60%，且引发附加的住宿餐饮消费约 100 万。该阶段生田社无大额建设投资，资金以内容研发、维持运营和局部维护为主。

未来的模式复制是由生田社负责项目的运营技术支持，与实际建设投资人盈利分成。计划盈利 75% 归属建设投资人；25% 归属生田社。

三、设计师为发起人的乡村文旅项目的特点分析与辩证——以生田社为例

（一）反面特点

1. 运营经验不足

相对专业的团队，生田社在运营细节上显示出缺乏市场分析、缺少数据支撑，经验不足的问题。如乡村共建人之家的房型以大户型套间为主，未预留小户型标间，因房间总数少、单价高的原因造成旅游高峰期客源流失的问题；餐饮以周边农户生产配送为主，造成餐饮不稳定的问题；类似的问题未在初期策划阶段充分考虑，只能在实际运营中遇见问题再调整和改造。

2. 盈利周期较长

前期硬性基建成本投入相对整体收入较大，造成项目盈利周期较长的问题。在初期策划阶段对投资估算较不专业，对投资回报率没有准确的预估，拉长盈利周期。

（二）正面特点

1. 个人风格强烈

设计师作为发起人，其个人风格往往渗透至项目各方面。生田社项目从空间形式到运营体系都能感受到发起人对乡村的理解和人生价值观。

独栋农房围绕多功能庭院的空间形式是对乡村群居生活和聚落尺度的理解；乡村工作室是发起人作为规划师，独特的运营模式；乡村共建人模式更是在运营体系中导入价值观的体现。从形式层面到项目本质，强烈的个人风格呈现使项目在乡村文化传承、目标客群筛选、可持续运营方面具有更深层的价值，是项目避免同质化的核心竞争力。

2. 内容生产驱动力强

相比于靠近景区等自带流量的文旅项目，生田社的选址目标是远离嘈杂的环境，打造一片专注乡村生活体验的“世外桃源”般的理想社区。因此有很强的驱动力去构思组织一系列活动，把空间、文化、自然转化成具有体验感、传播力和客群粘性的内容体系。

定期举办的乡野主题活动，让游客体验到生田社独有的乡村节庆和乡村生活，参与客群以熟人传播为主，复购游客占 50% 以上。这使生田社不必依附外在流量，通过设计内容可自主生产流量，增加客群粘性，实现项目闭环。

3. 品牌附加价值高

传统乡村文旅以观光、住宿、餐饮等功能服务为核心，而生田社项目本质在于用设计思维重构消费体系。

相比于孤立的功能性空间场所，生田社的乡村社区更易吸引自媒体关注，进而吸引各类 KOL 或 IP 品牌跨界合作。品牌的价值不是体现在项目近期的商业回报，而是通过在文化、社会、生态等多维度创造价值，形成长远的、可持续的品牌附加价值。

4. 目标客群独特

设计师主导的乡村文旅项目因其独特的文化调性和社群氛围，会吸引与大众旅游不同的客群。该客群在价值主张、生活方式和消费行为上呈现鲜明特性。

以生田社为例，房价是普通民宿的 3 倍-5 倍，但复购率超 45%，且游客平均停留时间约 3 天。其客群普遍拥有高知背景，是认可肖氏和曹氏营造的乡村社区的“价值观共同体”，且对发起人的认可高于项目本身的认可。大部分属于中高产家庭或高净值人群，消费能力强且具备文化消费自觉性，愿意为设计溢价付费。

该客群通过高消费能力和高复购率支撑项目的稳定运营；且通过持续的内容生产，易实现该客群的身份转换，既是乡村文旅的消费者，更是文化传播者、社区共建者、价值投资者（即生田社的“乡村共建人”），帮助项目实现更长远更可持续的价值投资。

结语

生田社，是由规划设计师的肖氏和曹氏发起并主导的乡村文旅项目。项目嵌入自然环境和传统村落肌理，按乡野生活逻辑进行空间再造，通过设立乡建工作室和乡村共建人等创新模式，将曾经的空心村渐进转化为多元化社区。

相比大众乡村文旅项目，虽缺少运营经验，且盈利周期较长，但从空间形式到运营内容体系，都呈现出鲜明的设计师个人风格，并以此场所魅力，吸引一批拥有共同价值观基础的稳定客群和合作伙伴，形成项目独特的核心竞争力。

参考文献

- [1] 王闻，赖文波，王崇，EOD 模式下乡镇旅游发展景观规划策略初探——以神农架新华镇为例 [J]. 景观园林，2017，06.
- [2] 张子岩，以文化为导向的乡村振兴模式探究 [J]. 建筑与文化，2022. 01.
- [3] 柳旻，铃木さち，本田真大，佃悠，本江正茂，小野田泰明，台湾桃米生态村在集集大地震后的有关资金及组织的复兴手法研究 [J]. 城市规划（2013），1085-1086，2013-08-30 日本建筑学会.